Éléments du plan de relève d'une entreprise agricole

C. Wenger

Fichetechnique

COMMANDE N° 10-024 AGDEX 812 MARS 2010
En remplacement de la fiche technique n° 04-074 du MAAARO, qui porte le même titre
Imprimé en octobre 2010

INTRODUCTION

La planification de la relève est un processus de longue haleine qui vise le transfert, de la génération des « fondateurs ou retraités » à celle des « successeurs », des connaissances, des compétences, du travail, de la gestion, de la direction et de la propriété. Il faut donc du temps et de l'énergie pour aboutir à un plan détaillé qui répondra aux besoins de la famille d'agriculteurs.

Dans l'élaboration du plan de relève, il y a : 1) le « processus » proprement dit, c.-à-d. en parler, y réfléchir, explorer les possibilités, planifier, décider; et 2) la « documentation », c.-à-d. consigner les décisions dans un plan de relève écrit.

La fiche technique du MAAARO n° 10-026, *Relève agricole – Étapes de la planification et liste de vérification*, fournit des renseignements sur le processus de planification. La présente fiche technique porte sur les éléments du plan de relève écrit.

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS D'UN PLAN DE RELÈVE

Le plan de relève traite essentiellement du transfert des trois principaux aspects suivants :

- le travail;
- la gestion et les pouvoirs de décision (direction);
- la propriété de l'actif.

Dans la plupart des transferts intergénérationnels, le transfert du travail se fait en premier et relativement facilement. Par contre, le transfert de la gestion et de la direction est plus difficile, mais il n'en demeure pas moins un élément clé d'une prise en charge réussie.

Le transfert de la gestion et de la direction doit s'appuyer sur un plan de formation et de perfectionnement. On s'assure ainsi que la génération qui suit possède les connaissances et les compétences nécessaires pour prendre la relève et assurer la prospérité de l'entreprise.

Le transfert de la propriété de l'actif suppose la vente ou le don des biens de l'entreprise aux successeurs.

Le volet Développement des entreprises agricoles de l'initiative Cultivons l'avenir offre une aide financière sous forme de partage des coûts pour faciliter l'élaboration d'un plan de relève. En participant à un atelier Faites fructifier les profits de votre ferme et en élaborant un plan d'action, les agriculteurs peuvent accéder aux possibilités d'apprentissage et aux services consultatifs suivants :

- une évaluation financière de l'exploitation agricole (soutien à l'élaboration d'un plan financier);
- l'amélioration des compétences en agriculture (soutien à la formation de la relève et à l'amélioration d'autres compétences);
- la planification spécialisée de l'entreprise (élaboration d'un plan de relève);
- des services de mise en œuvre du plan d'entreprise (aide pour payer certains frais de mise en œuvre, comme les documents juridiques liés au transfert de la propriété).

Pour obtenir d'autres renseignements sur chacun de ces éléments, communiquer avec le MAAARO par téléphone, au 1 888 479-3931, ou consulter son site Web, à www.ontario.ca/cultivonslavenir. Les demandeurs doivent satisfaire aux critères d'admissibilité, se conformer à toutes les conditions du programme, et présenter leur demande de financement des projets en deçà des dates limites pour être admissibles à l'aide financière à frais partagés.

Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales
Ontario

AVANT LA PLANIFICATION

Avant de se lancer dans la rédaction du plan de relève, il y a quatre points à éclaircir.

- La famille a-t-elle pour but de transférer l'entreprise agricole à la génération qui suit?

- Dans l'affirmative, qui sont le ou les successeurs? Il faut absolument que le ou les successeurs soient partie prenante des échanges et des décisions. C'est d'ailleurs sur quoi porte la plus grande partie du travail préparatoire. Il s'agit d'ouvrir les lignes de communication, de discuter des rôles et des responsabilités, et de définir les buts et les objectifs de l'entreprise et des personnes.

- L'entreprise agricole est-elle rentable et viable dans l'immédiat et à long terme? Dans la négative, il faut mettre en place des stratégies destinées à combler les lacunes.

- Quel est le calendrier de mise en œuvre du plan?

Sans cette réflexion préalable, la famille risque d'avoir bien du mal à rédiger le plan de relève décrit ci-dessous.

ÉLÉMENTS DU PLAN DE RELÈVE ÉCRIT

Le plan de relève écrit d'une entreprise agricole sert à consigner et à décrire la façon dont doivent se faire les trois principaux aspects du transfert. Bien que le format puisse différer, le plan comporte toujours les éléments suivants :

- résumé;
- aperçu de l'entreprise;
- plan stratégique;
- plan de retraite;
- plan de transfert de la gestion, de la direction et du travail;
- plan de transfert de la propriété;
- plan financier;
- plan d'action et calendrier de mise en œuvre;
- documents à l'appui.

Bien que les éléments suivants ne fassent pas obligatoirement partie de chaque plan, ils peuvent être nécessaires :

- plan de formation et de perfectionnement pour la relève;
- plan de communication;
- plan d'urgence.

Tous ces éléments doivent être compatibles et créer un plan intégré et détaillé afin d'assurer la réussite du transfert de l'entreprise agricole.

DESCRIPTION DE CHAQUE ÉLÉMENT

A. Résumé

Le résumé est habituellement rédigé après l'ébauche du plan de relève. Il résume le plan et donne un aperçu de l'entreprise actuelle, de ses objectifs, de ses stratégies, des points d'action et du calendrier de mise en œuvre du plan. Il permet d'obtenir rapidement une idée du plan sans avoir à lire le document en entier.

B. Aperçu de l'entreprise

À l'instar du plan d'entreprise, l'aperçu de l'entreprise est un bon point de départ pour présenter l'entreprise d'une manière qui sera comprise et acceptée par chacun. Elle précise notamment :

- sa taille et son emplacement;
- le type et l'importance de la production;
- qui prend part aux activités et à quel titre (p. ex. qui prend les décisions relatives à la génétique ou aux cultures);
- la structure juridique de l'entreprise et les contrats qui la lient (p. ex. à propriétaire unique, société de personnes, société par actions et contrats de location).

Cet aperçu ouvre la voie au reste du plan. Il fournit suffisamment de détails pour donner un portrait clair de l'entreprise, sans toutefois être fastidieux à lire.

C. Plan stratégique

Il s'agit ici de décrire les buts et les attentes de l'entreprise et ceux des retraités et des successeurs à court et à long termes, puis de préciser les stratégies que l'entreprise adoptera pour atteindre ces buts.

Il faut d'abord discuter, clarifier et définir ces buts et ces attentes, puis les consigner par écrit. Cette façon de faire veille à ce que tous aient le même point de référence, en plus d'en assurer la compréhension.

Une fois cette étape terminée, le reste du processus et la rédaction du plan en découleront.

D. Plan de retraite

Cet élément comporte deux volets : le volet financier et le volet mode de vie. Il décrit les projets relatifs à la retraite (mode de vie) et les moyens de les financer.

En ce qui concerne le mode de vie, il faut se demander notamment quelles seront les activités des retraités et quelle sera leur participation à l'entreprise. Cette discussion portera en partie sur les aménagements possibles (c.-à-d. qui vivra où).

Le volet financier précise la provenance des fonds de retraite (p. ex. vente de l'entreprise, intérêts sur l'épargne), les stratégies de revenu de retraite (p. ex. REER, FERR, CRIF, rentes, RPC, SV) et la façon dont l'argent sera dépensé. Il est important à ce stade de bien évaluer le coût de la vie.

E. Plan de transfert de la gestion, de la direction et du travail

Ce plan décrit les modalités de transfert de la gestion, de la direction et du travail (essentiellement le pouvoir décisionnel et la charge de travail). Il comporte aussi un calendrier de transition. Voir le calendrier de mise en œuvre (section H).

Les aptitudes de la relève doivent également être étroitement liées à ce plan, puisque la relève doit avoir les compétences et connaissances requises pour assumer la prise en charge totale de l'entreprise. Envisager d'inclure un élément sur le plan de formation et de perfectionnement de la relève (section J).

F. Plan de transfert de la propriété

L'élément transfert de la propriété décrit la structure juridique actuelle de l'entreprise et les changements qui y seront apportés durant le transfert. Voir l'aperçu de l'entreprise (section B). Ce plan comprend une description de la structure juridique prévue de l'entreprise (p. ex. à propriétaire unique, société de personnes, société par actions). Brièvement, ce plan pourrait se lire comme suit :

L'entreprise est actuellement une société de personnes établie entre trois associés. Le plan prévoit la constitution d'une société par actions réunissant trois actionnaires qui se partageront un nombre égal d'actions ordinaires. Les éléments d'actif autres qu'immobiliers (troupeaux, cultures, fournitures, machinerie et contingent) feront l'objet d'un roulement dans la société par actions. Les propriétaires des biens immobiliers détiendront ces biens à titre de particuliers ou d'associés hors de la société par actions. Cette dernière louera le fond de terre des particuliers ou des associés.

Cet élément explique aussi comment se fera le transfert de la propriété des biens, notamment quel sera le mécanisme de transfert (p. ex. achat, don, legs, association d'intérêts).

Ainsi, un propriétaire unique pourrait envisager de transférer peu à peu l'actif à ses successeurs en signant avec eux des contrats de vente visant chacun des biens (ou une catégorie de biens comme la machinerie et l'équipement) et en leur consentant des hypothèques.

Le plan de transfert de la propriété peut aussi comprendre :

- une explication du financement nécessaire, des sources de financement possibles et de celles qui sont à privilégier;
- une liste et une évaluation de l'actif et du passif;
- une explication des conséquences fiscales du projet de transfert ainsi qu'une description de la manière de traiter chacune de ces conséquences;
- une discussion des dispositions à prévoir pour les enfants qui ne feront pas partie de la relève;
- un aperçu des protections nécessaires au chapitre de l'assurance-vie, de l'assurance-invalidité, de l'assurance en cas de catastrophe et autres;
- une description des documents juridiques à signer (p. ex. contrats de travail, contrats de société, conventions d'actionnaires, contrats achat-vente); des copies de ces documents pourraient être joints en annexe aux fins de consultation. Il faut s'assurer que chacun des documents juridiques prévoit une méthode de règlement des différends. Il est bon de joindre également une copie des testaments et des contrats de mariage à des fins de consultation.

G. Plan financier

L'élément plan d'entreprise du plan de relève décrit comment l'entreprise agricole répondra aux besoins des retraités et des successeurs.

Il comporte une analyse financière de l'entreprise agricole (passée, présente et future) afin qu'on détermine si l'entreprise est rentable et viable. C'est un élément d'une importance cruciale. Si l'entreprise n'est ni rentable ni viable, des stratégies doivent être élaborées pour qu'elle le devienne.

Cet élément, qui s'assortit d'états financiers prévisionnels, décrit aussi l'orientation future de l'entreprise agricole (p. ex. maintien de la même échelle, réduction de l'activité, expansion, diversification, valeur ajoutée) et la façon dont cette orientation influencera les activités.

H. Plan d'action et calendrier de mise en œuvre

Cet élément fournit une liste de toutes les activités clés nécessaires à la mise en œuvre du plan global, ainsi qu'un calendrier pour leur exécution. Il s'agit de classer ces activités clés par priorité et de prévoir des échéances (c.-à-d. préciser ce qui doit être fait en premier et avant quelle date). Ce calendrier aide à surveiller et à mesurer les progrès. Il aide aussi à voir si des rajustements ou des modifications s'imposent.

I. Documents à l'appui

Des documents d'affaires et financiers (p. ex. hypothèques, testaments, états financiers) sont nécessaires pour obtenir un portrait complet et détaillé de l'entreprise agricole. Cette section regroupe des copies de ces documents à des fins de consultation.

ÉLÉMENTS FACULTATIFS DU PLAN

Tel qu'indiqué précédemment, il peut être bon de considérer et d'ajouter les éléments suivants au plan de relève :

J. Plan de formation et de perfectionnement de la relève

Il est primordial de s'assurer que la relève possède les compétences et connaissances nécessaires pour exploiter une entreprise agricole complexe.

Cet élément du plan de relève oblige à décrire les compétences et les connaissances incontournables. Il s'agit de comparer le « profil des compétences » de celui ou de celle qui assurera la relève aux compétences exigées d'un bon gestionnaire. Si des lacunes sont identifiées, on élabore un plan d'action visant à y remédier.

Le « profil des compétences » constitue une énumération des compétences requises pour chacune des principales activités que le successeur devra assumer. Par exemple, on dira que l'achat d'immobilisations requiert notamment des compétences en recherche, en gestion financière, en négociation. Il se peut que l'exercice fasse ressortir une faiblesse de la relève au niveau, par exemple, de la négociation.

Le plan d'action peut prévoir des activités de formation, un partage des responsabilités, le jumelage et une multitude d'autres possibilités d'apprentissage.

Pour poursuivre avec l'exemple d'une faiblesse au chapitre de la négociation, le plan d'action pourrait prévoir des pouvoirs de négociation qui se limiteraient dans un premier temps à des achats peu coûteux, et qui s'étendraient graduellement, avec l'expérience, à des achats plus importants.

Cet élément peut aussi comporter un examen du rendement. Il s'agit d'un outil qui donne à la relève une rétroaction sur les progrès réalisés. Il fait ressortir les points forts et les points à améliorer.

L'examen de rendement doit être adapté à la formation ou au perfectionnement en cours. Par exemple, en situation de formation supervisée (p. ex. quand quelqu'un apprend à opérer de la machinerie), l'examen devrait comporter une rétroaction constante (toutes les heures ou tous les jours). Plus on s'éloigne des tâches quotidiennes pour s'approcher des postes de commande, plus l'examen nécessite une perspective globale sur la situation plutôt qu'une surveillance continue.

Dans tous les cas, il est important de prévoir des rencontres périodiques pour suivre les progrès de la relève. L'exercice doit faire ressortir ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné, les raisons qui expliquent les résultats obtenus et ce qui pourrait être fait différemment. Il doit s'agir d'une discussion dans les deux sens et d'une expérience positive à la fois pour les retraités et pour les successeurs, d'une occasion de partage et d'apprentissage.

Une partie de la discussion doit porter sur les problèmes techniques (p. ex. programme alimentaire, choix des cultures). Il est également important de s'attarder aux problèmes de gestion et aux responsabilités (p. ex. décisions d'achat, décisions de gestion financière).

K. Plan de communication

Le plan de communication se divise en deux parties :

- une description des canaux de communication au sein de la famille quand il s'agit de planifier la transition et la relève; et
- une discussion de la façon dont les conflits sont réglés.

La première partie du plan établit les « règles » régissant les réunions familiales, notamment :

- un calendrier des réunions ordinaires consacrées à l'entreprise familiale;
- un aperçu des personnes qui participeront à ces réunions (p. ex. uniquement ceux qui travaillent activement au sein de l'entreprise ou l'ensemble des membres de la famille);
- une décision quant à la pertinence d'organiser une réunion distincte de tous les membres de la famille si uniquement les membres de la famille qui sont actifs dans l'entreprise participent aux réunions ordinaires;
- l'endroit où tenir les réunions et les éventuels repas à prévoir;
- un aperçu des tâches concernant la tenue des réunions et le processus de prise de décisions (p. ex. qui se chargera de préparer la réunion et l'ordre du jour, de faire le suivi et de présider la réunion);
- un aperçu du décorum (p. ex. donner la parole à chacun, ne pas interrompre, ne faire de reproches à personne, s'en tenir aux points inscrits à l'ordre du jour).

La deuxième partie porte sur la résolution des conflits. On peut y retrouver des stratégies comme la mise aux voix des propositions ou la médiation.

L. Plan d'urgence

L'élément plan d'urgence décrit ce qui se passerait et qui se chargerait de la mise en œuvre des mesures d'urgence en cas de maladie, de décès, d'invalidité, de divorce, de désaccord, de catastrophe, de fléchissement des résultats ou de faillite de l'entreprise.

Y sont décrits les besoins en termes d'assurance et les mécanismes retenus au chapitre notamment de l'assurance-vie, de l'assurance-invalidité, de l'assurance en cas de catastrophe et des outils de gestion des risques.

AUTRES RESSOURCES DISPONIBLES

Le site Web du MAARO sur la gestion des entreprises agricoles, à www.ontario.ca/agroentreprise.

RÉFÉRENCE

Mise à jour d'après le document *Cultivons l'avenir – Développement des entreprises agricoles – Politiques et méthodes relatives à l'admissibilité au programme.*

La présente fiche technique a pour but de donner des renseignements généraux et non des avis spécifiques touchant des situations particulières. Quelques-uns des aspects juridiques et fiscaux liés à la planification de la relève en agriculture y sont décrits, mais ils ne doivent être considérés ni comme une interprétation ni comme une couverture exhaustive de la *Loi de l'impôt sur le revenu* ni des diverses dispositions législatives portant sur la planification de la relève en agriculture. Le gouvernement de l'Ontario n'assume pas de responsabilité envers les personnes qui utilisent ce document à ces fins particulières.

La version anglaise de la présente fiche technique a été révisée par **Christine Wenger**, chef intérimaire du programme de planification de la relève et des structures d'entreprise, MAAARO, Guelph, d'après la fiche technique originale rédigée par **Peter Coughler**, MAAARO, Brighton.

Centre d'information agricole :
1 877 424-1300
Courriel : ag.info.omafra@ontario.ca
Bureau régional du Nord de l'Ontario :
1 800 461-6132

www.ontario.ca/maaaro

POD
ISSN 1198-7138
Also available in English
(Order No. 10-023)

* 1 0 - 0 2 4 *